



# **UNIVERSIDAD DEL SALVADOR**

**Facultad de Ciencias Económicas**



TESINA

## **COMPETENCIA DE EMPRESAS CITRÍCOLAS ARGENTINAS EN LA EXPORTACIÓN DE LIMÓN CASO: TUCUMÁN**

TUTOR: LIC. FEDERICO DÁVILA  
ALUMNA: MA. BELÉN ROS  
NºCONTABLE: 975113  
AÑO: 2003



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

<b>ÍNDICE</b> .....	1
<b>OBJETIVOS</b> .....	3
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	7
<i>Aspectos salientes de la actividad citrícola en Argentina</i> .....	9
<b>CAPÍTULO 1: "Proyección de la producción y consumo mundial de limón"</b> .....	11
<i>Producción mundial</i> .....	12
<i>Evolución de la producción mundial</i> .....	15
<i>Consumo actual y proyectado de limón en el ámbito mundial</i> .....	18
<b>Anexo Capítulo 1</b> .....	23
<i>Proyecciones de la producción por país</i> .....	24
<i>Argentina</i> .....	24
<i>Estados Unidos</i> .....	24
<i>Irán</i> .....	25
<i>Italia</i> .....	25
<i>España</i> .....	26
<i>Turquía</i> .....	26
<i>Egipto</i> .....	27
<i>China</i> .....	27
<i>Grecia, Chile y Sudáfrica</i> .....	28
<i>Uruguay, Australia y Nueva Zelanda</i> .....	28
<b>CAPÍTULO 2: "Empresas cítricas tucumanas: aspectos salientes"</b> .....	29
<i>Empresas exportadoras</i> .....	30
<i>Características salientes de las principales empresas exportadoras</i> .....	32
<i>Categorización de PYME en Argentina</i> .....	35
<i>PYMES cítricas en Tucumán</i> .....	36
<i>Posibilidades de aumentar el volumen producido por parte de PYMES</i> .....	39
<b>CAPÍTULO 3: "Análisis FODA de la industria del limón respecto a las empresas tucumanas"</b> .....	40
<i>Análisis F.O.D.A. de la actividad citrícola tucumana</i> .....	41
<i>Fortalezas</i> .....	41
<i>Oportunidades</i> .....	46
<i>Debilidades</i> .....	53

<i>Amenazas</i> .....	59
<b><u>Anexo Capítulo 3</u></b> .....	64
<i>Mapa de pasos fronterizos y puertos chilenos</i> .....	65
<i>Cordón limonero de la provincia de Tucumán</i> .....	66
<b><u>CAPÍTULO 4: “Consortios de exportación: Aplicabilidad en el caso Tucumán”</u></b> .....	67
<i>Razones por las cuales las PYMES desean exportar</i> .....	68
<i>¿Por qué se dificultan las operaciones de internacionalización para las PYMES?</i> .....	69
<i>Consortios de exportación, definiciones</i> .....	72
<i>Figura jurídica de los consorcios de exportación</i> .....	74
<i>Modelo de consorcio de exportación propuesto para las PYMES citrícolas tucumana</i> .....	75
<i>Factores necesarios para el éxito de un posible consorcio citrícola en Tucumán</i> .....	82
<i>Promoción de consorcios de exportación, (propuesta)</i> .....	84
<b><u>CONCLUSIÓN</u></b> .....	88
<b><u>APÉNDICE: “Proceso productivo de limón: Producción primaria y proceso de empaque”</u></b> .....	92
<i>Origen de la fruta</i> .....	93
<i>Descripción botánica</i> .....	94
<i>Variedades cultivadas en el país</i> .....	94
<i>Requerimientos de clima y suelo</i> .....	98
<i>Propagación</i> .....	99
<i>Manejo de la producción</i> .....	100
<b><u>Anexo APÉNDICE</u></b> .....	113
<i>Diagrama de recolección tradicional</i> .....	114
<i>Fotografías de la cosecha de limones</i> .....	115
<i>Fotografías de un galpón de empaque</i> .....	116
<i>Fotografías del producto terminado</i> .....	117
<b><u>GLOSARIO</u></b> .....	118
<b><u>BIBLIOGRAFÍA</u></b> .....	122



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

A pesar de la erosión de la competitividad argentina que a través de los años ha ido descendiendo hasta ubicarse hoy en el puesto N°78 en el ranking competitivo del World Economic Forum<sup>1</sup>, el sector agropecuario ha logrado sumar doce rubros en los cuales es el primer exportador mundial, entre los cuales se encuentran el limón en fresco y el jugo concentrado de limón. Así, se desprende que la citricultura se convierte en una actividad que sustenta economías provinciales e incluso regionales, específicamente una de ellas es la provincia de Tucumán. Existe un dato relevante: *la producción de limón de la provincia de Tucumán, es la más voluminosa a nivel nacional e internacional, incluso en lo que hace a la industrialización de la fruta, es la mayor procesadora de limón del mundo*. Sobre la base de éste último párrafo surgieron una serie de cuestionamientos que hacen al presente trabajo y se intentarán responder:

- ❖ ¿Cuáles son los factores que influyen en la industria del limón tucumana y que determinan que Tucumán se encuentre en un primer puesto en el ámbito mundial?
- ❖ Ante un hipotético incremento de la producción; ¿Las empresas poseen la infraestructura necesaria para llevarla a cabo, en cuanto a volumen y calidad?
- ❖ ¿Existen elementos, endógenos o exógenos, que afectan a la comercialización del producto en el exterior por parte de las empresas?, ¿Afectan esos elementos a todas las empresas por igual?
- ❖ ¿Qué posición adoptan las PYMES en la producción de limón en la provincia?
- ❖ ¿Existen alternativas adicionales de internacionalización para las PYMES, no utilizadas actualmente y que favorezcan a la comercialización del producto?

Para lograr una respuesta a las preguntas antes citadas, se utilizará la siguiente metodología:

---

<sup>1</sup> Conferencia "Los desafíos del comercio exterior argentino", Bank Boston, noviembre de 2003. Expositor: Alberto de las Carreras

- a) Se tomará contacto con la actividad en la provincia de Tucumán, en lo posible por medio de grandes empresas, intentado conocer con detenimiento la actividad, para lograr determinar la real importancia que cumple ésta dentro de la provincia.
- b) Recabar toda la información posible sobre la fase productiva. A pesar que el presente trabajo no comprende la etapa productiva, se considera la necesidad de tomar contacto con esta etapa por varias razones: conocimiento del producto, aspectos productivos que inciden en la calidad, comercialización, etc.
- c) Reunir estadísticas necesarias sobre la producción mundial de limón y proyectar la producción mundial a largo plazo intentando brindar un diagnóstico de la misma, con el fin de determinar si existe la necesidad de expansión de la infraestructura empresarial a tal afecto.
- d) Se analizará, la posición de Argentina respecto del mundo desde diferentes aspectos a saber: mercados que se atienden, calidad del producto que se ofrece, avances tecnológicos con los que cuentan las empresas en Tucumán respecto a otras zonas productivas del mundo y específicamente competidores actuales y potenciales.
- e) Contar con toda la información disponible acerca de la industria del limón en la provincia de Tucumán, tratando de abarcar la mayor cantidad de factores relacionados con las empresas que actúan en este sector dentro de la provincia. A efectos de lograr un mejor estudio de las empresas, se llevará a cabo un análisis FODA.
- f) Se efectuarán entrevistas en ATC, (Asociación Tucumana del Citrus), en la medida de lo posible, con el fin de lograr una visión menos teórica acerca de la actividad, que las establecidas en las fuentes bibliográficas.
- g) Partiendo de la base de la calidad del producto tucumano, se establecerá los motivos por los cuales se puede ver alterada ésta, como las situaciones en que la variación de la calidad depende de la gestión de las empresas.

- h) Se incluirá una alternativa adicional de organización de las PYMES especialmente, para la comercialización de la fruta en el exterior, con el fin de evitar confinar a las pequeñas empresas al mercado interno.

Se vuelcan aquí los comentarios surgidos de las lecturas y entrevistas, y las conclusiones a las que se arribaron finalmente.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR





## **INTRODUCCIÓN**

USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

En la última década el sector frutícola creció cinco veces en el volumen de los envíos al exterior y en cuanto al ingreso de divisas, pasó de 285 millones de dólares en 1995 a 425.3 millones en la campaña de 2003, lo que denota un incremento muy notable y una actividad en plena expansión, estas cifras demuestran el gran aporte que hace la fruticultura a la economía nacional.

Según la campaña de exportación de 2003, la exportación de limones se posicionó en la segunda fruta más exportada de Argentina con 339.745 toneladas, seguido de las peras, lo que explica la intensidad de la actividad citrícola en el país, la cual produjo un ingreso al país de aproximadamente 126.7 millones de dólares.

Actualmente en el país la producción de limón no sólo comprende la producción primaria, es decir la venta de fruta fresca, sino que comprende una importante actividad industrial, cuyos derivados son; jugos concentrados, cáscara deshidratada, aceites esenciales y pellets. El limón con destino a mercados internacionales es producido en la región del NOA, donde el mayor aporte está dado por la provincia de Tucumán con alrededor del 90% del total nacional, y que actualmente representa el cultivo más importante de la provincia, junto a la caña de azúcar.

Específicamente, en los últimos diez años se han presentado una serie de cambios que han provocado un fuerte crecimiento de la citricultura en el país, especialmente la citricultura tucumana, que se encontró reflejada en el incremento de las extensiones implantadas y rendimientos por hectárea, la excelente calidad de la fruta que ofrece, el volumen de los envíos al exterior y la intensa diversificación de mercados acaecida en los últimos años por parte de las principales empresas tucumanas. Sin embargo el crecimiento de las empresas sobre la base de los envíos al exterior se muestra asimétrico, donde un grupo de diez empresas manejan el 80% de la exportación nacional.

### **Aspectos salientes de la actividad citrícola en Argentina**

La actividad citrícola en Argentina se encuentra entre los principales soportes de numerosas economías regionales. En este sentido nuestro país puede dividirse en dos grandes regiones productoras de citrus: el nordeste argentino (NEA) que abarca las provincias de Entre Ríos, Corrientes, Misiones y Buenos Aires; y el noroeste argentino (NOA) que incluye las provincias de Jujuy, Salta y Tucumán.

La mayor diferencia entre ambas zonas está dada por el tipo de cítrico producido en cada una de ellas, así en el NEA predomina la producción por los citrus dulces (naranja, mandarina y pomelo), y la región del NOA, aunque produce cítricos dulces en volúmenes inferiores, la producción es mayoritariamente de citrus agrio o limón. En este sentido, la provincia de Tucumán es responsable del 90% del volumen total del limón nacional, actualmente el citrus más importante del país desde la perspectiva de la producción, exportación e industrialización.

En los últimos diez años se produjo un crecimiento vertiginoso en la provincia de Tucumán, que actualmente continúa, incluso desplazando los cultivos más tradicionales de la provincia como lo es la caña de azúcar, tal crecimiento en la actividad es de aproximadamente un 60% de la producción.

Esta región productora de limón posee condiciones agroecológicas muy favorables que aseguran la obtención de elevados rendimientos, calidad y continuidad de cosecha. Es importante recalcar que el mercado interno debe ser sólido respecto del producto para tener la posibilidad de exteriorizar la comercialización, y es el caso del limón, el mercado interno es conocido profundamente por las empresas que luego de saturar la demanda envían sus excedentes al exterior. El limón argentino compite exitosamente en el mercado internacional y también los productos derivados de la industrialización. Pero la oferta internacional se incrementa continuamente y con ello la competencia y los requerimientos de calidad y precio.

Así mismo, son crecientes las restricciones vinculadas con aspectos sanitarios y el nivel de los residuos de agroquímicos. Estos temas sanitarios se están constituyendo

en verdaderas trabas para el comercio externo actual y pueden aumentar en el futuro, provocando que la imagen del producto argentino se vea alterada en los mercados externos. Esto genera problemas que deben ser solucionados por la investigación y por la transferencia de tecnología, a fin de continuar concurriendo a los principales mercados internacionales en condiciones competitivas y también acceder a otros actualmente vedados para el país.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR



## ***Capítulo 1***

### ***Proyección de la producción y consumo mundial de limón***

USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR